

**PENGARUH Keadilan Organisasi Terhadap *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIORAL* (OCB) Di KPP Pratama Boyolali
Dengan Kepuasan Komunikasi Sebagai Variabel Intervening**



**Disusun sebagai salah satu syarat menyelesaikan Program Studi Strata II
pada Jurusan Magister Manajemen Sekolah Pascasarjana**

Oleh :

Ratih Putri Marhima

NIM. P 100160066

MAGISTER MANAJEMEN

SEKOLAH PASCASARJANA

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA

2019

HALAMAN PERSETUJUAN

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASI TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DI KPP
PRATAMA BOYOLALI DENGAN KEPUASAN KOMUNIKASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

PUBLIKASI ILMIAH

Oleh:

RATIH PUTRI MARHIMA
NIM P 100 160 066

Disetujui oleh:

Pembimbing I

Prof. Dr. M. M. Wahyuddin, MS.

Pembimbing II

Dr. Anton Agus Setyawan, SE, MSi.

HALAMAN PENGESAHAN

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASI TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
DI KPP PRATAMA BOYOLALI DENGAN KEPUASAN
KOMUNIKASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Oleh:

RATIH PUTRI MARHIMA
NIM P 100 160 066

**Telah dipertahankan di hadapan Dewan Penguji
Sekolah Pasca Sarjana
Universitas Muhammadiyah Surakarta
Pada Hari Sabtu, 2 Februari 2019
Dan telah dinyatakan memenuhi syarat**

DEWAN PENGUJI

1. Prof. Dr. H. M. Wahyuddin, M.S. (.....)
(Ketua Dewan Penguji)
2. Dr. Anton Agus Setyawan, S.E., M.Si. (.....)
(Anggota I Dewan Penguji)
3. Kussudyarsana, SE., M.Si, Ph.D. (.....)
(Anggota II Dewan Penguji)



**Universitas Muhammadiyah Surakarta
Sekolah Pasca Sarjana
Direktur**

Prof. Bambang Sumardjoko, M.Pd.

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam naskah publikasi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila kelak terbukti ada ketidakbenaran dalam pernyataan saya diatas, maka akan saya pertanggungjawabkan sepenuhnya.

Surakarta, Februari 2019

Penulis,



Ratih Putri Marhima

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORAL* (OCB) DI KPP PRATAMA BOYOLALI
DENGAN KEPUASAN KOMUNIKASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENIN**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepuasan komunikasi sebagai mediasi antara keadilan organisasi dengan *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian menggunakan 96 responden yang merupakan pegawai di KPP Pratama Boyolali. Untuk pengujian dan analisis data menggunakan regresi linier dan *path analysis*. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas yang telah dilakukan adalah semua variabel valid dan reliabel. Berdasarkan hasil analisis regresi dan *path analysis* diperoleh kesimpulan bahwa keadilan organisasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan dimediasi secara parsial oleh kepuasan komunikasi dengan nilai koefisien determinasi (*Rsquare*) sebesar 68,7% dan sisanya 31,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Implimentasi dari penelitian ini bahwa pegawai yang merasa dirinya diperlakukan adil akan termotivasi untuk melakukan perilaku OCB ketika persyaratan informasi pegawai dipenuhi oleh sumber komunikasi yang akurat dan memadai.

Kata Kunci : Keadilan Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior*, Kepuasan Komunikasi.

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of communication satisfaction as a mediation between organizational justice and organizational citizenship behavior (OCB). This study used 96 respondents who were employees at Boyolali Primary Tax Office. Testing and analysis using linear regression and path analysis. The results of testing the validity and reliability that have been done are all valid and reliable variables. Based on the results of regression analysis and path analysis, it was concluded that organizational justice significantly had a positive effect on Organizational Citizenship Behavior by being partially mediated by communication satisfaction with a coefficient of determination (*Rsquare*) of 68.7% and the remaining 31.3% influenced by other variables which is not examined. Implication from this study that employees who feel they are treated fairly will be motivated to perform OCB behavior when employee information requirements are met by accurate and adequate sources of communication.

Keywords: Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior, Communication Satisfaction.

1. PENDAHULUAN

Peran Direktorat Jenderal Pajak saat ini cukup besar dalam menyumbang penerimaan Negara sehingga fleksibilitas pegawainya sangat dibutuhkan dalam pencapaian tujuan organisasi seperti membantu tugas pegawai lain sebagai tim, melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik, mentolerir ketidaknyamanan di tempat kerja serta memajukan diri dengan mengikuti pelatihan. Usaha-usaha tersebut merupakan konsep dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

OCB merupakan perilaku individu (karyawan) yang diskresi secara tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward formal, dan secara agregat mempromosikan fungsi organisasi secara efektif (Organ, 1997: 86). Peningkatan perilaku OCB pada pegawai dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai yang membantu pencapaian tujuan organisasi. Hal tersebut tidak lepas dari masalah komunikasi dan perlakuan adil secara signifikan dalam memprediksi perilaku dan kinerja karyawan (Berger, Roloff & Roskos-Ewoldsen, 2009).

Menurut Bolino & Turnley (2003) ketika karyawan mengalami kepuasan dalam berkomunikasi di tempat kerja, kepuasan mereka cenderung diungkapkan dengan melakukan perilaku ekstrarit. Kualitas hubungan kerja dan kepercayaan dengan atasan (dan organisasi) mereka akan dipromosikan, yang menyiratkan bahwa karyawan dapat merasakan tingkat keadilan yang lebih tinggi (Niehoff & Moorman, 1993). Dengan lingkungan kerja yang adil, karyawan lebih cenderung untuk membentuk hubungan kerja yang erat, menjadi termotivasi dan melakukan yang menguntungkan individu dan organisasi melalui timbal balik (Cropanzano & Mitchell, 2005; Karriker & Williams, 2009; Zapata-Phelan dkk., 2009).

Informasi yang akurat dan memadai sangat penting dalam merumuskan prosedur yang adil untuk menentukan keputusan alokasi (Niehoff & Moorman, 1993). Prosedur yang adil dapat menjadi instrumen yang digunakan untuk menyampaikan pesan bahwa karyawan dinilai oleh kelompok (Niehoff & Moorman, 1993). Literatur yang tersedia menunjukkan bahwa komunikasi dan keadilan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap sikap dan perilaku karyawan masing-masing (Fournier, 2008; Kandlousi, dkk., 2010). Sebagai contoh, Shaw dkk. (2003) menunjukkan bahwa penjelasan dan kecukupannya berdampak kuat pada keadilan distributif dan keadilan prosedural. Moideenkutty dkk. (2006)

juga menunjukkan bahwa kepuasan dengan komunikasi pengawas sangat terkait dengan persepsi keadilan distributif dan keadilan prosedural meskipun keadilan interaksional merupakan penyusun penting dari hubungan antara atasan dan karyawan. Dalam studi Kernan dan Hanges (2002), kualitas komunikasi memprediksi keadilan interpersonal.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka perlu dilakukan penelitian tentang kepuasan komunikasi dan keadilan organisasi yang dirasakan pegawai dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*, sehingga dalam penelitian ini mengambil judul **“Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di KPP Pratama Boyolali dengan Kepuasan Komunikasi sebagai Variabel Intervening”**.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan mengambil lokasi di KPP Pratama Boyolali dan yang menjadi obyek penelitian merupakan pegawai KPP Pratama Boyolali yang berjumlah 96 pegawai.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel independen yaitu variabel keadilan organisasi, variabel dependen yaitu *Organizational Citizenship Behavior* dan kepuasan komunikasi menjadi variabel intervening. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yang menggunakan skala Likert. Pernyataan dalam kuesioner mempunyai nilai dari angka 1 sampai dengan 5 sesuai kriteria jawaban Sangat Setuju, Setuju, Ragu-ragu, Tidak Setuju dan Sangat Tidak Setuju.

Ivancevich dkk. (2009: 159) menyebutkan bahwa keadilan organisasional didefinisikan sebagai persepsi seseorang (karyawan) mengenai seberapa adil mereka diperlakukan dalam transaksi sosial di tempat kerja. Menurut Niehoff & Moorman (1993: 537) indikator-indikator dalam keadilan organisasi yaitu: 1) Keadilan distributif meliputi jadwal kerja, tingkat gaji, beban kerja, penghargaan yang didapatkan, tanggung jawab pekerjaan, 2) Keadilan prosedural meliputi mempertimbangkan keputusan pekerjaan, kekhawatiran karyawan didengar oleh pimpinan, mekanisme pengumpulan informasi yang akurat dan objektif, mengklarifikasi keputusan dan memberikan tambahan informasi,

penetapan keputusan yang konsisten, karyawan diperbolehkan mengajukan proses banding, 3) Keadilan interaksional meliputi memperlakukan karyawan dengan baik dan perhatian, memperlakukan karyawan dengan terhormat dan bermartabat, peka terhadap kebutuhan karyawan, memperlakukan karyawan dengan cara yang tepat, peduli terhadap hak-hak karyawan, mendiskusikan implikasi atas keputusan pekerjaan, memberikan pembenaran yang cukup atas keputusan pekerjaan, memberikan penjelasan yang logis atas keputusan pekerjaan, memberikan penjelasan secara rinci atas keputusan pekerjaan.

Kepuasan komunikasi mengacu pada sejauh mana karyawan merasakan kepuasan dalam hubungan informasi dan kerja di tengah lingkungan komunikasi total (Modaff et al., 2008; Redding, 1978). Dalam Chan & Lai, 2016, Down dan Hazen (1977) menyebutkan delapan dimensi kepuasan komunikasi meliputi iklim komunikasi, hubungan dengan supervisor, atau komunikasi pengawas, integrasi organisasi, kualitas media, komunikasi horizontal atau rekan kerja, informasi perusahaan, *personal feedback*, dan komunikasi bawahan.

Menurut Organ (1988) *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku individu yang ekstra yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenal dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Organ, (1988) menyebutkan lima dimensi OCB, yaitu *civic virtue*, *sportmanship*, *courtesy*, *conscientiousness*, dan *altruisme*.

Untuk menilai apakah kuesioner sudah tepat mengukur apa yang seharusnya diukur dilakukan uji validitas menggunakan korelasi *Bivariate Pearson* (Produk *Momen Pearson*). Sedangkan untuk mengukur apakah kuesioner yang digunakan merupakan indikator dari variabel atau konstruk digunakan rumus Alpha Cronbach.

Untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan kepuasan komunikasi sebagai variabel intervening digunakan metode Analisa Jalur (*Path Analysis*) dengan sebelumnya dianalisis menggunakan regresi linear, uji t, uji f dan Uji koefisien determinasi (R^2). Variabel intervening sendiri diuji dengan menggunakan Sobel test dan pengujian efek mediasi sesuai Metode Hair et al (2010).

3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

3.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Kevalidan kuesioner dapat diketahui dengan cara menguji setiap indikator pertanyaan menggunakan korelasi Bivariate Pearson. Berikut ini perhitungan korelasi *Bivariate Pearson* setiap variabel penelitian menggunakan program SPSS.

Tabel 3.1
Tabel Korelasi Bivariate Pearson Variabel Keadilan Organisasi

No.	Item Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
1	KD1	0,234	0,2006	Valid
2	KD2	0,545	0,2006	Valid
3	KD3	0,473	0,2006	Valid
4	KD4	0,435	0,2006	Valid
5	KD5	0,425	0,2006	Valid
6	KP1	-0,166	0,2006	Tidak Valid
7	KP2	0,595	0,2006	Valid
8	KP3	0,494	0,2006	Valid
9	KP4	0,682	0,2006	Valid
10	KP5	0,555	0,2006	Valid
11	KP6	0,553	0,2006	Valid
12	KI1	0,633	0,2006	Valid
13	KI2	0,727	0,2006	Valid
14	KI3	0,794	0,2006	Valid
15	KI4	0,702	0,2006	Valid
16	KI5	0,794	0,2006	Valid
17	KI6	0,788	0,2006	Valid
18	KI7	0,721	0,2006	Valid
19	KI8	0,624	0,2006	Valid
20	KI9	0,622	0,2006	Valid

Sumber : Hasil Analisis data, 2018

Tabel 3.1 menunjukkan bahwa nilai korelasi 19 item pertanyaan dalam variabel keadilan organisasi lebih besar dari r table sehingga dapat dikatakan valid, kecuali item pertanyaan KP1 (keputusan pekerjaan dibuat oleh atasan saya dengan cara yang bias) dengan nilai r hitung lebih kecil dari r table. Item KP1 akan dikeluarkan dari penelitian karena tidak valid dan tidak dimasukkan dalam perhitungan selanjutnya.

Tabel 3.2
Tabel Korelasi Bivariate Pearson Variabel Kepuasan Komunikasi

No.	Item Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
1	IK1	0,488	0,2006	Valid
2	IK2	0,653	0,2006	Valid
3	IK3	0,634	0,2006	Valid
4	IK4	0,310	0,2006	Valid
5	IK5	0,730	0,2006	Valid
6	IK6	0,677	0,2006	Valid
7	IK7	0,610	0,2006	Valid
8	IK8	0,507	0,2006	Valid
9	KA1	0,258	0,2006	Valid
10	KA2	0,505	0,2006	Valid
11	KA3	0,546	0,2006	Valid
12	KA4	0,647	0,2006	Valid
13	KA5	0,624	0,2006	Valid
14	KA6	0,619	0,2006	Valid
15	KA7	0,626	0,2006	Valid
16	KM1	0,388	0,2006	Valid
17	KM2	0,592	0,2006	Valid
18	KM3	0,691	0,2006	Valid
19	KM4	0,654	0,2006	Valid
20	KM5	0,638	0,2006	Valid
21	KH1	0,629	0,2006	Valid
22	KH2	0,682	0,2006	Valid
23	KH3	0,587	0,2006	Valid
24	KH4	0,681	0,2006	Valid
25	KH5	0,529	0,2006	Valid
26	PO1	0,667	0,2006	Valid
27	PO2	0,659	0,2006	Valid
28	PO3	0,624	0,2006	Valid
29	PO4	0,628	0,2006	Valid
30	PO5	0,713	0,2006	Valid
31	PF1	0,691	0,2006	Valid
32	PF2	0,689	0,2006	Valid
33	PF3	0,736	0,2006	Valid
34	PF4	0,757	0,2006	Valid
35	PF5	0,621	0,2006	Valid

Sumber : Hasil Analisis data, 2018

Tabel 3.2 menunjukkan bahwa nilai korelasi 35 item pertanyaan dalam variabel kepuasan komunikasi lebih besar dari r tabel sehingga dapat dikatakan semua instrument pertanyaan valid.

Tabel 3.3
Tabel Korelasi Bivariate Pearson Variabel OCB

No.	Item Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
1	OCB1	0,582	0,2006	Valid
2	OCB2	0,532	0,2006	Valid
3	OCB3	0,698	0,2006	Valid
4	OCB4	0,662	0,2006	Valid
5	OCB5	0,623	0,2006	Valid
6	OCB6	0,650	0,2006	Valid
7	OCB7	0,707	0,2006	Valid
8	OCB8	0,587	0,2006	Valid
9	OCB9	0,722	0,2006	Valid
10	OCB10	0,536	0,2006	Valid
11	OCB11	0,591	0,2006	Valid
12	OCB12	0,326	0,2006	Valid
13	OCB13	0,501	0,2006	Valid
14	OCB14	0,394	0,2006	Valid
15	OCB15	0,377	0,2006	Valid
16	OCB16	0,625	0,2006	Valid
17	OCB17	0,431	0,2006	Valid
18	OCB18	0,594	0,2006	Valid
19	OCB19	0,586	0,2006	Valid
20	OCB20	0,616	0,2006	Valid

Sumber : Hasil Analisis data, 2018

Berdasarkan Tabel 3.3 dapat diketahui bahwa nilai korelasi 20 item pertanyaan dalam variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) lebih besar dari r tabel sehingga dapat dikatakan semua instrument pertanyaan valid.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus *Alpha Cronbach* karena instrumen penelitian ini berbentuk kuesioner dan skala bertingkat. Hasil pengujian reliabilitas untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.4 berikut ini.

Tabel 3.4
Uji Reliabilitas Variabel Keadilan Organisasi, Kepuasan Komunikasi dan OCB

No.	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
1	Keadilan Organisasi (X)	0,902
2	Kepuasan Komunikasi (Y)	0,947
3	OCB (Z)	0,881

Sumber : Hasil Analisis data, 2018

Suatu variabel dapat dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6. Berdasarkan Tabel 3.1 dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini reliabel karena nilai *Cronbach's Alpha*nya lebih besar dari 0,6.

3.2 Pengujian Model I

Dalam pengujian model pertama akan diteliti bagaimana hubungan antara variabel keadilan organisasi dengan variabel kepuasan komunikasi. Uji ini dilakukan melalui analisis regresi dengan perhitungan Statistik Uji F dan Uji t sebagai berikut.

Tabel 3.5
Hasil Analisis Regresi Kepuasan Komunikasi dan Keadilan Organisasi

Variabel	β	Std. Error	t hitung	Sig.
Konstanta	61,355	9,508	6,453	0,000
Keadilan Organisasi (X)	1,014	0,132	7,707	0,000
R	0,622			
R Square	0,387	F hitung	59,397	
Adjusted R²	0,381	Prob. F	0,000	

Sumber : Hasil Analisis Regresi SPSS, 2018

Berdasarkan analisis regresi pada Tabel 3.5 dapat ditulis persamaan regresi sebagai berikut:

$$\text{Kepuasan Komunikasi} = 61,355 + 1,014 \text{ Keadilan Organisasi}$$

Interpretasi model persamaan regresi di atas adalah variabel keadilan organisasi (X) bernilai positif sebesar 1,014, yang menunjukkan bahwa factor keadilan organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap

kepuasan komunikasi. Hal tersebut sesuai dengan nilai perhitungan t_{hitung} diperoleh sebesar 7,707 lebih besar dari t_{tabel} 1,986. Sedangkan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,387, menunjukkan bahwa variabel kepuasan komunikasi dipengaruhi oleh variabel keadilan organisasi sebesar 38,7% dan sisanya 61,3% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti.

Dalam studi Kernan dan Hanges (2002), kualitas komunikasi memprediksi keadilan interpersonal, karena kepuasan dengan komunikasi dapat meningkatkan persepsi keadilan positif di antara karyawan (Gupta & Kumar, 2009).

3.3 Pengujian Model II

Hasil analisis regresi linier yang dilakukan terhadap variabel keadilan organisasi (X), kepuasan komunikasi (Y), dan *organizational citizenship behavior* (Z) dapat dilihat pada Tabel 3.6 sebagai berikut.

Tabel 3.6

Hasil Analisis Regresi Kepuasan Komunikasi, Keadilan Organisasi, dan OCB

Variabel	β	Std. Error	t hitung	Sig.
Konstanta	11,644	4,635	2,512	0,014
Keadilan Organisasi (X)	0,143	0,068	2,101	0,038
Kepuasan Komunikasi (Y)	0,409	0,042	9,763	0,000
R	0,829			
R Square	0,687	F hitung	102,200	
Adjusted R ²	0,681	Prob. F	0,000	

Sumber : Hasil Analisis Regresi SPSS, 2018

Hasil perhitungan tabel 3.6 di atas dapat dituliskan persamaan regresi sebagai berikut.

$$OCB = 11,644 + 0,143 \text{ Keadilan Organisasi} + 0,409 \text{ Kepuasan Komunikasi}$$

Interpretasi model persamaan regresi di atas adalah variabel keadilan organisasi (X) bernilai positif sebesar 0,143, yang menunjukkan bahwa faktor keadilan organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Pegawai yang merasa dirinya diperlakukan secara adil

akan bersikap positif seperti memiliki semangat yang kuat untuk bekerja, mematuhi aturan organisasi, mau membantu rekan kerja, melakukan kegiatan yang bermanfaat bagi organisasi, dan menghindari menghabiskan banyak waktu mengeluh tentang hal-hal sepele.

Sedangkan variabel kepuasan komunikasi (Y) juga bernilai positif sebesar 0,409, sehingga dapat diketahui bahwa variabel tersebut mempunyai pengaruh positif terhadap variabel *organizational citizenship behavior (OCB)*. Hal-hal tersebut diperkuat nilai perhitungan t_{hitung} dari variabel keadilan organisasi dan kepuasan komunikasi lebih besar dari t_{tabel} 1,986. Pegawai yang puas dengan komunikasi di kantor dalam hal ini termasuk atasan yang memberikan instruksi dan umpan balik yang jelas, tepat, dan melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan, menunjukkan bahwa mereka benar-benar peduli kepada pegawai dengan memberikan waktu istirahat untuk melakukan interaksi, terbuka dengan ide-ide baru sebelum menerapkan prosedur baru atau cara melakukan sesuatu, dan toleran terhadap perbedaan, dapat membangun hubungan kerja yang efektif antar atasan, bawahan dan rekan kerja, yang kemudian dapat mendorong sikap OCB dari pegawai.

Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,687, menunjukkan bahwa variabel *organizational citizenship behavior (OCB)* dipengaruhi oleh variabel keadilan organisasi dan kepuasan komunikasi sebesar 68,7% dan sisanya 31,3% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti.

3.4 Uji Intervening

Berdasarkan analisis pada dua persamaan di atas didapatkan perhitungan nilai *path* adalah sebagai berikut.

Tabel 3.7
Perhitungan Nilai Analisis Jalur Keadilan Organisasi, Kepuasan Komunikasi dan *organizational citizenship behavior (OCB)*

Model	Variabel	Koefisien (Nilai Path)	Kode Nilai Path
Persamaan 4.1	Keadilan Organisasi	0,622	P ₁
Persamaan 4.2	Keadilan Organisasi	0,156	P ₂
	Kepuasan Komunikasi	0,723	P ₃

$$e1 = \sqrt{1 - 0,387} = \sqrt{0,613} = 0,783$$

$$e2 = \sqrt{1 - 0,687} = \sqrt{0,313} = 0,559$$

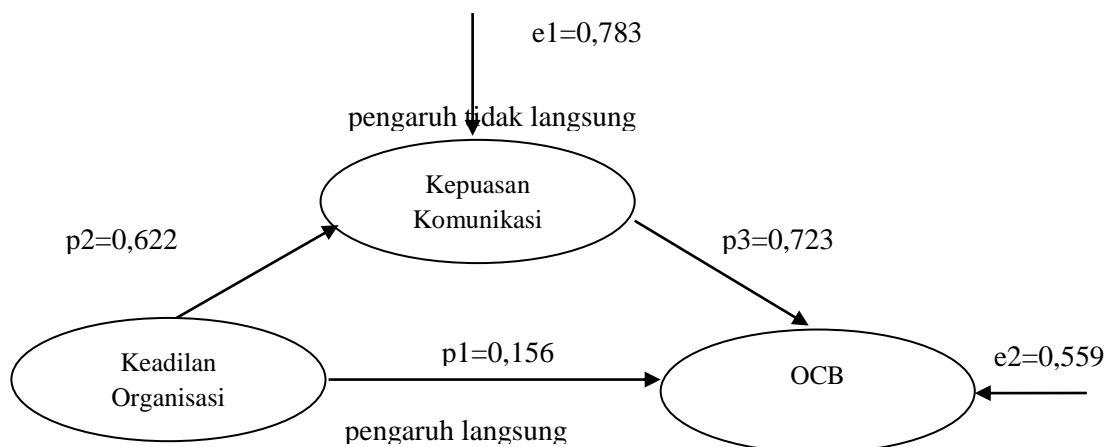
Hasil analisis jalur tentang pengaruh keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* dengan kepuasan komunikasi sebagai variabel intervening adalah sebagai berikut.

Pengaruh langsung : Keadilan organisasi terhadap OCB = 0,156

Pengaruh tidak langsung : Keadilan organisasi melalui kepuasan komunikasi
Terhadap OCB = (0,622 x 0,723) = 0,4497

Pengaruh Total : 0,156 + 0,4497 = 0,6057

Berdasarkan perhitungan analisis jalur di atas dapat diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung antara variabel keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* melalui kepuasan komunikasi adalah 0,4497 lebih besar jika dibandingkan dengan pengaruh langsungnya yang bernilai 0,156 sehingga dapat dikatakan bahwa keadilan organisasi melalui kepuasan komunikasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pegawai di KPP Pratama Boyolali. Hal tersebut dapat dilihat pada gambar 3.1.



Gambar 3.1
Hasil Pengujian Model Empiris

Untuk mengetahui apakah hubungan yang melalui sebuah variabel mediasi secara signifikan mampu sebagai mediator dalam hubungan tersebut akan dilakukan uji *Sobel Test*.

$$t = \frac{p1p3}{Sp1p3} = \frac{(0,622)(0,723)}{0,0991} = \frac{0,4497}{0,0991} = 4,538$$

Nilai t hitung 4,538 lebih besar dari nilai t table yaitu 1,986 sehingga dapat dikatakan bahwa secara signifikan terdapat pengaruh tidak langsung antara keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* yaitu melalui variabel kepuasan komunikasi.

Berdasarkan teori dari Hair *et al.* (2010) yang digunakan untuk menguji efek mediasi dapat diketahui bahwa terjadi mediasi parsial pada model (*partially mediated*) karena setiap efek yang terjadi pada model yang melibatkan variabel keadilan organisasi, OCB dan kepuasan komunikasi signifikan. Pegawai yang merasa dirinya diperlakukan adil akan termotivasi untuk melakukan perilaku OCB ketika persyaratan informasi karyawan dipenuhi oleh sumber komunikasi yang akurat dan memadai. Atasan mengkomunikasikan informasi yang akurat dan kebijakan transparan kepada pegawai juga memungkinkan mereka untuk lebih fokus pada pekerjaan mereka, hal tersebut dapat mengubah persepsi tentang apa yang bisa dianggap tidak adil dan tidak transparan, sehingga mendorong pegawai untuk menunjukkan perilaku peran ekstra dan menawarkan kontribusi kooperatif (Thibaut & Walker, 1975).

4. PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa 1) keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan komunikasi, 2) keadilan organisasi dan kepuasan komunikasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior (OCB)*, dan 3) Kepuasan komunikasi merupakan *partial mediation* antara keadilan organisasi dengan *organizational citizenship behavior (OCB)* di KPP Pratama Boyolali.

Penelitian ini telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun masih memiliki keterbatasan berikut: 1) Di KPP Pratama Boyolali hanya terdapat beberapa pengawas (atasan) yang menjadi responden dalam penelitian ini, sehingga salah satu dimensi dari variabel kepuasan komunikasi yaitu komunikasi bawahan tidak digunakan. Dengan tidak melibatkan pasangan pengawas-pegawai dalam penelitian ini, objektivitas atasan juga dihilangkan, 2) Penelitian ini hanya terbatas pada variabel keadilan organisasi, kepuasan komunikasi dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang diteliti untuk melihat kondisi di KPP Pratama Boyolali. Penelitian selanjutnya dapat

memeriksa variabel kepuasan komunikasi secara lebih mendalam untuk menentukan efek mediasi dari berbagai dimensi yang terdapat pada variabel kepuasan komunikasi dalam hubungan dengan OCB, 3) Penelitian ini dilakukan di KPP Pratama Boyolali yang merupakan instansi pemerintah dengan responden berstatus sebagai ASN (Aparatur Sipil Negara), diharapkan penelitian mendatang dapat dilakukan pada instansi swasta atau perusahaan *profit oriented* baik dalam bidang manufaktur atau jasa yang kemungkinan dapat memberikan hasil yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

Chan, S.H.J., Lai, H.Y.I.. 2016. *Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior*. Journal of Business Research (2016). <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.017>. University of Macau. China.

Chio, B. J., Hsieh, C. H., & Yang, C. H. 2004. *The effect of franchisors' communication, service assistance, and competitive advantage on franchisees' intentions to remain in the franchise system*. Journal of Small Business Management, 42(1), 19–36.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. 2001. *The role of justice in organizations: A meta-analysis*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321.

Colquitt, J. A., Colon, D. E., Wesson, M. J., Potter, C. O., & Ng, K. Y. 2001. *Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research*. The Journal of Applied Psychology, 86(3), 425–445.

Downs, C. W., & Hazen, M. D. 1977. *A factor analytic study of communication satisfaction*. Journal of Business Communication, 14, 63–73.

Eka, Rismawan P.A., Supartha, W., G., & Kerti Yasa, N., 2014. *Peran Mediasi Komitmen Organisasional Pada Pengaruh Stress Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Intensi Keluar Karyawan*. E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 3.8 (2014) :424-441. Bali.

Fournier, W. H. 2008. *Communication satisfaction, interactional justice and organizational citizenship behaviors: Staff perceptions in a university environment*. Ohio University, Ohio, U.S.: Doctoral Dissertation Retrieved from Ohio LINK ETD Center. (http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=ohiou1208979954).

Greenberg, J., & Colquitt, J. A. 2005. In N. J. (Ed.), *Handbook of organizational justice* (eds.). Lawrence Erlbaum Associates.

Gupta, M. A., & Kumar, R. 2009. *Look, who is talking? impact of communication relationship satisfaction on justice perceptions (working papers no. 632)*. (Retrieved from the Indian Institute of Management Calcutta website: http://facultylive.iimcal.ac.in/sites/facultylive.iimcal.ac.in/files/WPS-632_1.pdf).

Ivancevich. J. M., Konopaske. R, & Matteson. M. T. 2009. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Penerbit Erlangga. Edisi Ketujuh. Jilid 1.

Karriker, J. H., & Williams, M. L. 2009. *Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model?* Journal of Management, 35(1),112–135.

Kelana, L. 2009. Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavioral (OCB). *Sinergi* 11(1), 59-75.

Lind, E. A., & Tyler, T. R. 1988. *The social psychology of procedural justice*. New York:Plenum.

Lo, May-Chiun & T. Ramayah. 2009. *Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in a Multicultural Society: The Case of Malaysia*. International Business Research January 2009 Vol. 2 No. 1.

Mansour. Mourad,. 2014. *Organization Justice, Support and Trust: Evidence from Saudi Companies*. Journal of Economics, Business and Management. Vol. 2. No.1. 22-25.

Modaff, D. P., DeWine, S., & Butler, J. 2008. *Organizational communication: foundations, challenges, and misunderstandings (2nd ed.)*. Boston: Allyn and Bacon.

Moideenkutty, U., Blau, G., Kumar, R., & Nalakath, A. (2006). *Comparing correlates of organizational citizenship versus in-role behavior of sales representatives in India*. International Journal of Commerce and Management, 16(1), 15–28.

Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. 1993. *Justice as a mediator between methods of monitoring and organizational citizenship behavior*. The Academy of Management Journal, 36, 527–556.

Organ, D. W. 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. 2006. *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Pettit, J. D., Goris, J. R., & Vaught, B. C. 1997. *An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction*. Journal of Business Communication, 34(1), 81–98.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. 2000. *Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*. Journal of Management, 26, 513–563.

Ramirez, Daniel Lopez. 2010. *Organizational Communication Satisfaction and Job Satisfaction Within University Foodservice*. B.A., University of Oregon.

Robbins. S. & Judge. T. A., 2008. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Salemba Empat. Edisi 12.

Shaw, J. C., Wild, E., & Colquitt, J. A. 2003. *To justify or excuse? A meta-analytic review of the effects of explanations*. The Journal of Applied Psychology, 88(3), 444–458

Thorn, Dustin. 2010. *Perceptions of organizational justice, job satisfaction, and organizational commitment in intercollegiate athletics : a study of NCAA men's sport coaches*. Electronic Theses and Dissertations, Paper 1440. University of Louisville. <https://doi.org/10.18297/etd/1440>.

Usmani, Sania & Jamal, Siraj. 2013. *Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Temporal Justice, Spatial Justice on Job Satisfaction of Banking Employees*. Society of Interdisciplinary Business Researches (www.sibresearch.org). Iqra University Karachi Pakistan.